

# vacature.com magazine

**OOK OP  
HET WERK  
ACTIE  
TEGEN  
PESTEN  
NODIG**

**1 OP 7 WERKNEMERS  
ERVAART WEKELIJKS  
‘NEGATIEF GEDRAG’**

**HELS WERK - P. 3**  
Stress triggert pestgedrag

**DADER VERSUS SLACHTOFFER - P. 6**  
Zoek de verschillen

**OPINIE - P. 7**  
Waarom wordt er meer gepest bij de overheid?

# ALS NAAR HET WERK GAAN EEN HEL WORDT

## 162.000 WERKNEMERS DREIGEN OP KORTE TIJD UIT TE VALLEN OMWILLE VAN PESTERIJEN

Een op de zeven werknemers in ons land rekent wekelijks af met pesterijen door collega's of leidinggevend. Schrikwekkend veel, en dus hoog tijd om ook op de werkvloer een vuist te maken tegen pesten. Met een degelijk preventiebeleid moet dat lukken.

Vier stippen op de hand, zowat alle schoolgaande kinderen lopen er dezer dagen mee rond. Besmet met het antipestvirus, klinkt het. Met de actie trekt Ketnet de Vlaamse Week tegen Pesten op gang, die loopt van 2 tot en met 9 februari. Op de werkvloer zagen we voorlopig nog niet veel collega's met stippen verschijnen. Ze zouden daar nochtans ook welkom zijn. Uit onderzoek van de externe preventiedienst IDEWE weten we immers dat 14,8 procent van de werknemers in ons land wekelijks met pesterijen te maken krijgt. In de industrie en bij de overheid klimmen die cijfers zelfs tot respectievelijk 21,3 en 19,7 procent. Dat is veel, maar de statistiek verdient gelukkig ook nuance. «Het betekent immers niet dat één op de zeven werknemers in ons land letterlijk slachtoffer is van pesten», legt **ELFI BAILLIEN**, professor aan de **KU Leuven** uit. «Wat **IDEWE** gedaan heeft, is kijken naar welke negatieve gedragingen werknemers ervaren. Hoe vaak worden ze beledigd? Wordt er soms informatie voor ze verzwegen? Hebben ze de indruk dat ze worden uitgesloten? Dat is iets anders dan het aantal effectieve slachtoffers van pesten in kaart brengen. We spreken van slachtoffers als werknemers gedurende lange tijd met meerdere van die negatieve gedragingen af te rekenen krijgen en er ook mentaal en/of fysiek onder lijden. Ze slapen slecht, hebben angst om te gaan werken, zijn gedemotiveerd. Wanneer we die definitie hanteren, dan komen we uit op 3,6 procent.» Vertaald naar de totale werkende bevolking (4,5 miljoen Belgen) zou dat willen zeggen dat 162.000 mensen in ons land op korte tijd risico lopen om uit te vallen als gevolg van pestgedrag. Baillien is zelf al veertien jaar bezig met onderzoek naar pesten op het werk. Als haar in die tijd een ding duidelijk is gewor-

den, dan wel dat de oorzaak eerder moet gezocht worden bij werkomstandigheden dan bij persoonlijkheidskenmerken. En verrassend, het is vooral stress die eruit springt als verklaring. Hoger werkritme, nakende herstructureringen, weinig autonomie, de komst van een nieuwe baas, onduidelijkheid over het takenpakket, te weinig uitdaging. Al die factoren zetten werknemers onder druk en dat blijkt de ideale voedingsbodem voor pesterijen. «Hetzelfde kan je zeggen over conflicten tussen medewerkers», zegt Baillien. «Er

**Doorgaans is het degene met de minste machtskenmerken – weinig vrienden op de werkvloer, beperkte anciënniteit, minder goede relatie met de leidinggevende – die aan het kortste eind trekt**  
Elfi Baillien, KU Leuven

moet zelfs geen concrete aanleiding zijn. Een slechte verstandhouding alleen kan al tot pesterijen leiden, zeker wanneer die collega's intensief moeten samenwerken. Doorgaans is het degene met de minste machtskenmerken – weinig vrienden op de werkvloer, beperkte anciënniteit, minder goede relatie met de leidinggevende – die aan het kortste eind trekt. Dus ook hier speelt de werkcontext een cruciale rol.» Of pestgedrag de kans krijgt om te escaleren, hangt verder ook af van de manier waarop collega's en managers reageren. Welke gedragsregels hanteren zij? Durven ze iets te zeggen wanneer ze vinden dat iemand over de schreef gaat? Of laten ze zomaar alles passeren? In dat laatste scenario worden werknemers makkelijker

doelwit van pesterijen. Precies om die reden breekt arbeidsgeneeskundige **LODE GODDERIS (IDEWE-KU Leuven)** een lans voor preventiebeleid. «Wil je vermijden dat er klachten komen, communiceer dan over de waarden die je als organisatie belangrijk vindt. Maak pesten op het werk bespreekbaar en stel een beleid op voor zowel de melding van problemen als de aanpak. Voelt een collega zich gepest, dan blijft hij daar beter niet alleen mee zitten.» Hoewel ook de overheid meer en meer op preventie hamert, staan nog niet alle bedrijven even ver. Dat stelt **ACV-secretaris PAUL SCHOETERS** regelmatig vast: «Sommige organisaties zie ik heel kortdaat reageren. Ze confronteren pesters met hun gedrag, maken duidelijk dat er een grens is overschreden en gaan indien nodig over tot sancties. Andere houden zich op de vlakte of verplaatsen de dader of het slachtoffer naar een andere dienst. Maar daarmee is helemaal niets opgelost. De kans is zelfs groot dat het pesten gewoon herbegint. Want door amper te reageren geef je werknemers het signaal dat pesten oké is, dat ze het zich kunnen permitteren.»

**WEINIG KLACHTEN**  
Dat werkgevers zo verschillend op pesterijen reageren, is opmerkelijk, te meer omdat ons land sinds 2014 een Koninklijk Besluit heeft dat haarfijn voorschrijft welke procedures mogelijk zijn in geval van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. De eerste halte voor de meeste slachtoffers is de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur psychosociaal welzijn. Aan hem of haar kan de werknemer vragen om een informele oplossing te zoeken; hetzij door een interventie te vragen bij een leidinggevende, hetzij door een verzoeningsprocedure op te starten met de 'aangeklaagde'.



«In veel organisaties werkt dit prima», zegt Schoeters. «In andere organisaties stel ik vast dat de vertrouwenspersoon slachtoffers probeert af te remmen om verdere stappen te zetten. Of dat ze de vertrouwelijkheid van hun rol niet zo heel nauw nemen.» Daarnaast kunnen slachtoffers ervoor kiezen om een formele klacht in te dienen. Dat kan eveneens bij de preventiedienst of indien er geen gehoor wordt gevonden bij de inspectiedienst

vervolging). De externe diensten voor preventie en bescherming op het werk registreren jaarlijks gemiddeld 4.000 informele en 700 informele verzoeken en de inspectiedienst nog eens 300 à 400. Belangrijk om te weten: in die cijfers zitten niet alleen klachten rond pesterijen vervat, maar ook rond geweld en seksueel ongewenst gedrag. Met andere woorden: in verhouding tot het aantal slachtoffers van pesten (3,6 procent van de werkende Belgen)

**“Waarom tellen we in ons land zoveel langdurig zieken? Waar komen al die burn-outs ineens vandaan? Het zou me niet verbazen als daar ook slachtoffers van pesterijen tussenzitten**

Paul Schoeters, ACV-secretaris

Toezicht over het Welzijn op het Werk. Die brengt de werkgever op de hoogte en stelt na onderzoek maatregelen voor om de situatie te ontminnen. Brengt dat geen zoden aan de dijk, dan is er nog de mogelijkheid om naar de rechtbank te stappen. Zover komt het weliswaar slechts in zéér uitzonderlijke gevallen. In 2014 bijvoorbeeld waren er slechts 45 uitspraken (waarvan het merendeel zonder

blijft het aantal geregistreerde klachten (ongeveer 5.000 per jaar) gering. «Of ze verschuilen zich achter andere cijfers», meent Paul Schoeters. «Waarom tellen we in ons land zoveel langdurig zieken? Waar komen al die burn-outs ineens vandaan? Het zou me niet verbazen als daar ook slachtoffers van pesterijen tussenzitten. Pesten blijft een thema dat in organisaties moeilijk op tafel komt.»

## GEZOCHT: GETUIGEN VAN PESTERIJEN OP HET WERK

Wie pest op het werk? Waarom? De onderzoeksgroep Work & Organisation Studies van de KU Leuven is op zoek naar getuigen; mensen die pestgedrag op het werk zagen gebeuren. Dergelijke getuigenissen uit de eerste hand vormen immers een waardevolle bron van informatie om beter te begrijpen wat er juist speelt bij dergelijke voorvallen.

Was jij getuige van pestgedrag op het werk? Dan nodigen wij jou graag uit om deel te nemen aan onze (anonieme) studie via deze link: <https://tinyurl.com/KUL-getuigen>

Je deelname neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Bovendien maak je kans op een Bongo-bon t.w.v. 50 euro. De studie sluit af op 1 maart 2018. De resultaten worden nadien ook gepubliceerd via [vacature.com](http://vacature.com) (krantenbijlage en online). Heb je vragen over de studie? Dan kan je terecht bij het onderzoeksteam van de KU Leuven: Dra. Katrien Vandeveld (katrien.vandeveld1@kuleuven.be) en Prof. Dr. Elfi Baillien (Elfi.Baillien@kuleuven.be), ism Prof. Dr. Guy Notelaers.



## GETUIGENIS: «DE PESTERIJEN MAAKTEN ME DEPRESSIEF»

Hans (schuilnaam, 48 jaar) staat al ruim twintig jaar in het secundair onderwijs. Vandaag is alles peis en vree, maar gedurende drie jaar maakte zijn toenmalige directrice hem het leven meer dan zuur. «Het begon geleidelijk, met een sneer links en rechts. Opmerkingen over mijn werk, waardoor ik aan mezelf begon te twijfelen. Eerst had ik niet door wat er aan de hand was. Ik zag niet dat het heel doelbewust was dat ze mij in diskrediet bracht. Omdat mijn zelfvertrouwen wegbeide en ik me steeds minder goed in mijn vel voelde, veranderde mijn gedrag. En dat gaf haar de kans om dieper te snijden en mij nog meer argumenten te geven waarom ik als leerkracht niet deugde.»

**“Op alle mogelijk manieren probeerde mijn directrice me te destabiliseren. Het ging zelfs zo ver dat ze leerlingen en ouders tegen me opzette**

«Het schooljaar erna heb ik alle mogelijke verlostelsels aangesproken om mezelf een sabbatjaar te gunnen. In de hoop dat dat iets zou oplossen. Tevergeefs, want toen ik daarna terugkwam, begonnen de pesterijen opnieuw. En veel erger. Ineens moest ik, als licentiaat, fulltime in het derde jaar gaan lesgeven, nadat ik alle schooljaren daarvoor in het vierde, vijfde en zesde stond. Op alle mogelijke manieren probeerde ze me te destabiliseren. Het ging zelfs zo ver dat ze

leerlingen en ouders tegen me opzette. Tijdens het volgende schooljaar – toen liet ze me les geven in het derde, vierde, vijfde, zesde én zevende jaar – ging ik ten onder aan een depressie.» «In mijn zoektocht naar hulp heb ik mijn verhaal toen gedaan aan de vertrouwenspersoon van de school. Veel leverde het niet op, aangezien die persoon deel uitmaakte van het omkaderend personeel en dus onder haar gezag stond. De directrice had een heel dossier tegen mij, waarmee ze de vertrouwenspersoon – en een weliswaar beperkt deel van de collega's – beïnvloedde. Er was niemand die het voor mij durfde opnemen. Daarna heb ik bij de externe preventiedienst aangeklopt en via die weg een formele klacht ingediend. Een luisterend oor hadden ze daar zeker, maar tegelijk maakten ze duidelijk dat het moeilijk zou zijn om de klacht hard te maken. De rechter heeft de pester uiteindelijk niet vervolgd, wegens onvoldoende bewijs. Een teleurstellende ervaring.» «Desondanks heb ik de moed gevonden om opnieuw voor de klas te gaan staan. Ik had gelukkig wel beschermende maatregelen gekregen. De directrice mocht bijvoorbeeld alleen contact met me hebben als er een derde persoon, een getuige, bij was. Maar zelfs dan vond ze manieren om me te koeioneren. Alles wat ik deed, volgde ze intensief op. Als ik bijvoorbeeld een dag ziek was, stond er meteen een controlearts voor de deur. Het pesten is uiteindelijk pas gestopt toen ik verhuisde en uit die school vertrok.»

## ZO KAN HET OOK: HET ANTIPESTBELEID VAN VOLVO CAR GENT

Meer werknemers, meer pesterijen. Het lijkt de logica zelf, maar ze gaat niet op voor Volvo Car Gent. Hoewel het bedrijf bijna 6.000 werknemers telt, zijn er amper klachten rond pesten. In 2016 werd 45 keer een gesprek aangevraagd bij een vertrouwenspersoon. Guy Van Kerckvoorde, vertrouwenspersoon en preventieadviseur in de lasfabriek, legt uit welke de speerpunten van hun antipestbeleid zijn.

### HET EERSTE GEBOD: HIER PEST MEN NIET

«Respect en communicatie zijn de kernwaarden van Volvo. Die brengen we vanaf dag één aan, voor elke nieuwkomer, om het even waar hij start. In onze bedrijfscode staat letterlijk dat pesten hier niet thuishoort en dat er op dat vlak een beleid van zero tolerance is. Ook teamwork en diversiteit zijn thema's waar we regelmatig rond werken, net om conflicten tussen collega's te vermijden.»

### OPLEIDING VOOR ALLE LEIDINGGEVENDEN

«Alle leidinggevenden geven we een training rond psychosociale aspecten, met daarin ook een luik rond pesten. Het is belangrijk dat ze snel signalen kunnen detecteren en bespelen.»

### MANAGERS WORDEN NOOIT VERTROUWENSPERSOON

«We willen dat er geen drempel is om klachten of andere opmerkingen aan de vertrouwenspersoon over te maken. Daarom gaan we op zoek naar mensen uit alle geledingen om deze rol op te nemen. Dat zijn nooit de managers. We leiden de vertrouwenspersonen op om onbevooroordeeld en vertrouwelijk met klachten om te gaan.»



## DADERS VS. SLACHTOFFERS: ZOEK DE VERSCHILLEN

Klopt het dat sommige werknemers vaker dan anderen het mikpunt van pesterijen zijn? En wat is de rol van leidinggevendenden? Worden ze terecht zo dikwijls als daders aangeduid?

Weinig zelfvertrouwen, verlegenheid, onzeker gedrag. Het zijn eigenschappen die we als vanzelf met slachtoffers van pesterijen associëren. Omgekeerd denken we bij daders al snel aan narcistische persoonlijkheden. Klopt niet helemaal, stelt professor **ELFI BAILLIEN** (KU Leuven). «Introverte werknemers lopen niet per definitie meer kans om gepest te worden dan extraverte werknemers. Meer nog dan persoonlijkheidskenmerken spelen werkomstandigheden een rol.

Hoge werkdruk bijvoorbeeld blijkt een zeer goede voorspeller van pestgedrag.» In zekere zin is dat voor bedrijven een geruststelling: het wil zeggen dat ze wel degelijk iets kunnen doen om pesterijen te voorkomen.

### DE BAAS HEEFT HET GEDAAN

En hoe zit het dan met de rol van leidinggevendenden? In een studie van Securex duiden twee op de drie bevraagde slachtoffers hun leidinggevende als dader aan.

Wat moeten we daarvan denken, professor Baillien? «Leidinggevendenden die pesten zijn vaak middle managers, die gewrongen zitten tussen de eisen van de top en de verwachtingen van hun medewerkers. Hun frustratie daarover uiten ze via pesterijen. Toch denk ik niet dat het cijfer in werkelijkheid zo hoog ligt. Leidinggevendenden zijn zeker niet allemaal bullebakken (lacht). Dat de baas zo vaak met de vinger wordt gewezen, komt wellicht uit ontgoocheling voort. Werknemers verwachten immers van hun leidinggevendenden dat ze ingrijpen wanneer er op de werkvloer iets fout loopt. Gebeurt dat niet, dan gaan ze hen zien als deel van het probleem.»

### DADERS

- » Ze hebben op een of andere manier meer ‘macht’ dan hun slachtoffer. Ze hebben meer ervaring, staan hoger in de hiërarchie, zijn minder misbaar voor de organisatie...
- » In conflictsituaties zijn ze geneigd om tot het uiterste te gaan. Ze willen koste wat het kost hun gelijk halen.
- » Ze werken frustraties makkelijk uit op andere mensen.

### SLACHTOFFERS

- » Ze wijken af van ‘de standaard’ in de groep. Ze kleden zich anders, hebben een ander diploma (vb. een ingenieur tussen allemaal sociale wetenschappers), zijn jonger, beoefenen andere hobby’s, zijn extravert terwijl alle andere collega’s introvert zijn,...
- » Ze nemen meestal een passieve houding aan bij problemen, ze hebben het gevoel dat ze er zelf niet zo veel aan kunnen doen.



### OPINIE

LIEVE MUSSEN, BEDRIJFSARTS BIJ DE EXTERNE PREVENTIEDIENST MENSURA

## Waarom werknemers bij de overheid meest gepest worden

**1 op de 5 werknemers bij de overheid ervaart wekelijks pesterijen. Waarom ligt het cijfer hoger dan in andere sectoren?** «Voor mijn job kom ik geregeld bij OCMW’s en lokale besturen. Veel van die organisaties gaan door een periode van verandering. Ze moeten meer met minder middelen doen. Zeker voor de medewerkers die al jarenlang dezelfde functie hebben, ligt dat moeilijk. Het systeem van de vaste benoemingen bracht hen in een gouden kooi. Ze hechten veel belang aan verworven rechten; nieuwe plichten daarentegen stoten op weerstand. Voor de samenwerking tussen collega’s is dat natuurlijk niet bevorderlijk.»

«Verder brengt het huidige bevorderingssysteem bij de overheid – waarbij je hogerop klimt door deel te nemen aan examens – misschien niet altijd de juiste man/vrouw op de juiste plaats. Iemand die het goed doet in dergelijke examens, is niet automatisch een goede leidinggevende.» «Het goede nieuws is dat de meeste overheidsdiensten bereid zijn om bij te sturen. Mijn advies aan werknemers is vooral om het sneller te zeggen als je bepaalde opmerkingen of gedragingen niet leuk vindt en niet te wachten tot de emmer overloopt.»

### WHY I WORK HERE



**Askje Van Elsen (50)** is vertrouwenspersoon bij Karel de Grote Hogeschool

## «Soms kan je al een verschil maken door gewoon te luisteren»

«Ik geef al ongeveer acht jaar les aan Karel de Grote Hogeschool, vanuit mijn achtergrond als psychiatisch verpleegkundige. Daarnaast ben ik vertrouwenspersoon voor het personeel van onze verschillende campussen. Dat betekent dat ik het aanspreekpunt ben voor collega’s als zij zich minder goed voelen op het werk. Gaat het om functiegerelateerde problemen, dan verwijs ik door naar hr. Maar als er conflicten ontstaan tussen collega’s of met leidinggevendenden, of als er klachten zijn rond seksueel grensoverschrijdend gedrag, dan is het mijn taak om te helpen.»

«In elk bedrijf kunnen er conflict-

situaties ontstaan. Als je er zelf in verzeild raakt, zijn er meestal twee opties. Je kan ze proberen te negeren, maar vaak ga je dan toch met een onaangenaam gevoel werken en soms escaleert het. Je kan er ook iets aan proberen te doen. Je verhaal delen is een begin, en vaak helpt dat al. Mijn voornaamste taak is dus luisteren. Daarnaast registreer ik wat er is gebeurd, voor het geval dat er iets soortgelijks zou voorvallen in de toekomst. Soms ga ik ook bemiddelen tussen de verschillende partijen. Maar nooit zonder het medeweten en de goedkeuring van de persoon die contact met mij heeft opgenomen. Vertrouwelijkheid is het allerbelangrijkste in deze

functie. Daarom spreek ik soms buiten de campus af met collega’s die mijn hulp inroepen, zodat we zeker niet samen gezien worden.»

«Meestal twijfelen mensen heel lang vooraleer ze de stap naar hulp zetten. Maar eens ze beginnen te vertellen, zie ik vaak dat ze opgelucht zijn omdat ze eindelijk hun verhaal kunnen doen. Dat vind ik echt het mooiste aan mijn job, dat ik een verschil kan maken voor iemand die zich in een moeilijke situatie bevindt.»

**PENDELTijd**  
**1 uur (Wuustwezel - Antwerpen)**

**NETTOLOON**  
**2.300 euro**  
(volgens barema’s)

**EXTRALEGALE VOORDelen**  
**treinabonnement, laptop**

## CYBERPESTEN

### 1 OP 20

werknemers werd al gepest door collega’s via mail, sociale media of berichten op de gsm. Dat blijkt uit een onderzoek van KU Leuven, waarbij 2.050 werkrachten werden ondervraagd. Soms gebeurt dat cyberpesten ook buiten de werkuren.

### 1 PROCENT

van de ondervraagden geeft toe ooit zelf een collega te hebben gepest via elektronische weg. Waarschijnlijk ligt dat cijfer in werkelijkheid hoger. Onderzoekers stellen ook dat cyberpesten vaak wederkerig is: als je er slachtoffer van werd, is de stap klein om daarna zelf tot hetzelfde gedrag over te gaan.